

Compte rendu

Ouvrage recensé :

Human Resources Management. An Information Systems Approach, par Wayne E. Cascio et Elias M. Award, Reston Publishing Co. Inc., Virginia, 1981, 594 pp., ISBN 0-07-020386-5.

par Laurent Bélanger

Relations industrielles / Industrial Relations, vol. 38, n° 3, 1983, p. 683-684.

Pour citer ce compte rendu, utiliser l'adresse suivante :

URI: <http://id.erudit.org/iderudit/029391ar>

DOI: 10.7202/029391ar

Note : les règles d'écriture des références bibliographiques peuvent varier selon les différents domaines du savoir.

Ce document est protégé par la loi sur le droit d'auteur. L'utilisation des services d'Érudit (y compris la reproduction) est assujettie à sa politique d'utilisation que vous pouvez consulter à l'URI <https://apropos.erudit.org/fr/usagers/politique-dutilisation/>

Érudit est un consortium interuniversitaire sans but lucratif composé de l'Université de Montréal, l'Université Laval et l'Université du Québec à Montréal. Il a pour mission la promotion et la valorisation de la recherche. Érudit offre des services d'édition numérique de documents scientifiques depuis 1998.

Pour communiquer avec les responsables d'Érudit : info@erudit.org

«déviance», les causes des conflits au sein des groupes et entre les groupes, de même que les solutions possibles à ces conflits, ce qui inclut bien entendu la négociation.

Le texte est accompagné de onze cas, dont quelques-uns remontent aux années 1950. Ces cas s'inscrivent dans la forme classique des cas en relations humaines et servent à illustrer la matière présentée dans les chapitres. Ils peuvent également être utilisés pour faciliter l'application des principes de management auxquels on attribue une certaine capacité de généralisation.

L'ouvrage se distingue des autres qui ont traité largement les mêmes sujets par l'attention particulière et l'importance qu'on a apportées aux phénomènes de groupe. On peut en juger par le nombre de pages que les auteurs ont consacré à ce sujet. Encore là, ils éprouvent une réelle difficulté à traiter du processus de négociation collective qui met en présence les représentants de deux acteurs importants qui ont des intérêts immédiatement opposés et qui disposent de base de pouvoir nettement différent. Probablement à cause de leur formation académique dans les facultés de management, de psychologie et autres, les auteurs (ils ne font pas exception), n'osent pas aborder avec assurance le «jeu» de la négociation collective où les perceptions, les attitudes et les comportements des acteurs influencent le déroulement du processus de négociation de même que les résultats obtenus de part et d'autre. C'est là une lacune qu'on retrouve dans la plupart des manuels qui traitent du comportement organisationnel, alors que certains ouvrages spécialisés publiés récemment font état de cadres de référence permettant de traiter sérieusement le sujet dans l'optique des sciences du comportement.

Les auteurs ont voulu atteindre à la fois les étudiants et les cadres de direction. L'ouvrage intéressera certainement l'étudiant qui veut acquérir des connaissances actuelles et adéquates dans le domaine. Cependant, nous ne croyons pas qu'il intéressera beaucoup les dirigeants à tous les niveaux puisque ces con-

naissances sont déjà véhiculées dans un éventail de programme de formation en relations interpersonnelles et les enseignements dans le domaine n'ont pas encore donné les résultats anticipés.

Laurent BÉLANGER

Université Laval

Human Resources Management. An Information Systems Approach, par Wayne E. Cascio et Elias M. Award, Reston Publishing Co. Inc., Virginia, 1981, 594 pp., ISBN 0-07-020386-5

La gestion des ressources humaines est sans doute l'une des dernières fonctions de l'entreprise à se soumettre aux exigences de l'informatique. Peut-on croire qu'il est possible de traiter par ordinateur une somme assez considérable d'informations en matière de planification de main-d'œuvre, de sélection, de formation, de rémunération, d'appréciation du potentiel et du rendement? Même si à la base de toutes ces activités de gestion il existe une bonne part d'impondérable ou de non-quantifiable, il est possible de le faire. Cet ouvrage s'inscrit exactement dans cette perspective et réussit bien à appliquer des modèles de traitement de données au domaine de la gestion des ressources humaines. Pour ce faire, les auteurs font évidemment appel aux concepts de base de la théorie des systèmes et élaborent un modèle de gestion des ressources humaines qui se veut une opérationnalisation de l'approche systémique.

Après avoir présenté leur modèle et la démarche propre à la conception et l'implantation d'un système d'information, les auteurs traitent des facteurs d'environnement externe et des facteurs organisationnels (environnement interne) qui ont un impact sur l'une ou l'autre des activités propres à la gestion des ressources humaines et les objectifs poursuivis. On reconnaîtra ici les facteurs reliés à la conjoncture économique, la technologie, la législation du travail, la présence syndicale, la philosophie de gestion, la structure de l'entreprise, etc.

Une première grande composante du système est constitué d'un ensemble de données sur la nature des fonctions, la démographie des effectifs, plus particulièrement un inventaire des habiletés des individus, sur les structures de rémunération, les plans d'effectifs. Ces données sont les entrées spécifiques du système de gestion. Elles sont introduites dans un processus de conversion qui comprend deux volets: un éventail d'activités propres à susciter une meilleure performance chez les effectifs; une gamme d'activités qui concourent au maintien d'un rendement acceptable. Sous le premier volet, on retrouve des activités telles que la planification des carrières, la création d'un contexte «motivationnel», la formation professionnelle, l'administration de la paie, la gestion des programmes d'appréciation de la performance. Sous le second volet, on note les activités de formation de cadres, de développement organisationnel, de gestion des programmes de sécurité et d'hygiène, des relations du travail, d'administration de la discipline, les activités de recherche. Cette classification des activités sous deux grandes catégories ne semble pas répondre à une logique précise, du moins explicite. D'abord, des activités reliées à la formation des cadres et au développement organisationnel devraient se retrouver dans la catégorie des activités qui concourent à susciter un niveau de performance au delà de celui qui est acceptable parce que conforme à des normes bureaucratiques. Ensuite, on s'explique difficilement qu'un tel effort de classification échappe complètement à la théorie des deux facteurs de Herzberg alors que les auteurs connaissent bien la problématique de Herzberg pour l'avoir présentée.

Après avoir identifié les entrées et les activités de transformation (processus) inhérentes au système d'information, les auteurs présentent une dernière composante (ou la première si l'on veut respecter un ordre logique): celle des objectifs. La satisfaction des besoins individuels et des possibilités de croissance et

de développement constituent, du côté des personnes, une raison d'être du système. Du côté de l'organisation, c'est la double finalité de productivité et de croissance qui constitue une autre raison d'être du système. La mesure du degré d'atteinte de ces finalités n'est pas une tâche facile, si l'on considère qu'il est impossible de tout quantifier lorsqu'on traite de l'aspect humain des organisations et si l'on considère qu'on ne peut accorder tout le crédit aux services du personnel lorsque les niveaux de productivité de travail et de satisfaction s'élèvent. On sait bien que les facteurs qui répondent d'un niveau de productivité ou de satisfaction sont nombreux et que plusieurs échappent au contrôle des services de ressources humaines. À ce sujet, les auteurs proposent un modèle ou, si l'on veut, une grille déjà introduite par d'autres (Peterson et Malone) qui se veut un instrument pour juger de l'efficacité de la gestion des ressources humaines. En fait, il s'agit plutôt d'une grille qui permet de juger de l'efficacité du «service des ressources humaines» que d'une grille permettant de juger de l'efficacité de la «fonction ressources humaines» telle qu'assumée par des cadres à qui des responsabilités managériales ont été assignées.

Si l'on s'en tient à la matière présentée dans le volume en faisant abstraction de la vision adoptée par les auteurs, on retrouve un contenu à peu près identique à celui diffusé dans les bons ouvrages dans le domaine. Bien entendu, cet ouvrage plaira beaucoup à ceux qui veulent se familiariser avec ce domaine et qui possèdent une bonne base en informatique. Même si les auteurs n'en font pas état, l'ouvrage plaira aussi à ceux qui s'intéressent à la bureautique, puisqu'une foule de données en gestion des ressources humaines pourront être traitées sous peu par des micro-ordinateurs.

Laurent BÉLANGER

Université Laval